



## Clinique de La Source : une excellence reconnue sur le canton de Vaud

Située à Lausanne, la Clinique de La Source est le premier établissement privé de soins aigus pluridisciplinaires de la région. Très attachée à son indépendance, la clinique, fondée en 1891, est la propriété de la Fondation La Source, institution privée à but non lucratif qui chapeaute également l'Institut et Haute Ecole de la Santé La Source (HES-SO). En constante évolution pour s'adapter aux besoins des patients et aux dernières innovations technologiques, la clinique met un point d'honneur à perpétuer ses traditions d'accueil et de qualité des soins qui l'obligent à se dépasser dans tous les domaines.

Afin de garantir une qualité des soins irréprochable et une prise en charge personnalisée de chaque patient, la Clinique de La Source s'entoure des meilleurs professionnels. Le cadre et les infrastructures haut de gamme attirent de nombreux chirurgiens, obstétriciens, internistes, radiologues et anesthésistes de renom, tous spécialistes FMH indépendants, qui sont associés à la clinique et participent grandement à la réussite et à la réputation dont elle bénéficie.

Depuis toujours la Clinique de La Source est un acteur clé dans le domaine de l'innovation, de la recherche et de la formation. Afin de répondre toujours plus efficacement aux besoins des patients, tant sur le plan médical qu'hôtelier, et à ceux des médecins et du personnel infirmier en matière d'outils et de cadre de travail, elle investit dans des équipements technologiques d'avant-garde. La clinique met notamment un point d'honneur à soutenir toute initiative innovante émanant de ses médecins associés.

Tournée vers l'avenir, elle s'engage activement dans la formation de la relève du personnel infirmier de Suisse romande au travers de l'Institut et Haute Ecole de la Santé La Source, un lieu de formation privilégié pour les étudiants et réputé pour son excellence académique.



Propos recueillis auprès de **Dimitri Djordjèvic**,  
Directeur général

### Comment définiriez-vous la Clinique de La Source ?

**Dimitri Djordjèvic** : Jusqu'à récemment, notre établissement avait pour vocation d'être la clinique vaudoise dédiée aux Vaudois avec un ancrage très local. Mais, dans les prochaines années, La Source sera très probablement un centre de compétences dans certaines spécialités médicales et bénéficiera d'un rayonnement dépassant les frontières du canton, voire de la Suisse romande et du pays. Cette ouverture se met en place grâce au changement de direction

générale, effectué en 2014, et aux évolutions globales de la médecine, qui s'oriente toujours plus clairement vers la mise en place de centres d'excellence et de compétences.

### Vous avez pris vos fonctions au 1<sup>er</sup> juin 2014, après 4 mois d'immersion au sein de l'équipe. Quel a été votre constat à votre arrivée ?

**D.D.** : J'ai découvert un plateau technique et des équipements à la pointe de la technologie, des compétences humaines dans tous les postes clés et un confort de dotation dans les soins infirmiers. La clinique dispose d'un soignant pour quatre patients contre un soignant pour 13 à 15 patients dans certains hôpitaux français ! Sur le plan organisationnel, j'ai su apprécier la qualité de la structure de la clinique. Cependant, certains outils de gestion et de management peuvent être modernisés.

**Vous succédez à Michel Walther qui a exercé pendant 30 ans au sein de la clinique. Comment vous êtes-vous préparé à cette succession ?**

**D.D. :** Pour succéder efficacement à un directeur si charismatique, il ne faut surtout pas tenter de l'imiter. Bien que nous ayons de nombreux points communs dans notre vision, nous avons probablement des styles de management différents. D'autre part, je ne dicte pas les enjeux et les défis à relever par la clinique. En tant que directeur général, mon rôle est de réagir assez rapidement et d'adapter l'établissement à un secteur qui évolue toujours plus vite. Pour être efficient en tant que directeur, il faut conserver son mode de travail et faire bénéficier l'établissement de ses compétences, tout en respectant les actions entreprises par son prédécesseur et en encourageant les changements exigés par le marché de la santé.

**Comment votre expérience dans un cabinet de conseil en management vous sert-elle en tant que directeur général ?**

**D.D. :** Durant plus de 17 ans de carrière dans le domaine du management, je me suis intéressé au potentiel humain. Or, ce sont les hommes et les femmes constituant l'hôpital qui concrétisent ses stratégies. Plus de 540 collaborateurs composent aujourd'hui la clinique La Source et mon rôle est de leur apporter un milieu de travail reconnu et valorisant. J'essaie de leur laisser une liberté suffisante pour nourrir leur créativité et développer un esprit familial dans un cadre agréable.

**Cette expérience façonne-t-elle votre gestion des relations humaines au sein de l'établissement ?**

**D.D. :** Mon management est basé sur l'écoute, l'ouverture, la confiance et l'efficacité. Outre la performance, j'attache une importance toute particulière au maintien d'une cohésion globale et d'un état d'esprit positif dans toutes nos démarches et dans les différents projets de l'hôpital.

**Quelle analyse avez-vous faite des spécificités du domaine de la santé ?**

**D.D. :** Le monde de la santé est toujours plus réglementé, y compris pour les établissements privés. Certains de nos lits sont reconnus d'intérêt public dans le cadre de notre activité d'urgences et de notre convention de chirurgie robotique avec le Centre Hospitalier Universitaire Vaudois (CHUV). Pour ces activités, nous assurons la prise en charge de patients ne disposant pas d'assurances privées et sommes soumis à de nombreuses contraintes de l'État qui sont parfois lourdes à gérer.

**Mises à part ces contraintes supplémentaires, quels changements la présence de lits d'intérêt public implique-t-elle pour votre établissement ?**

**D.D. :** Le plus complexe est de trouver le juste équilibre. Une personne ayant destiné une partie de ses ressources financières à la souscription d'une assurance privée a droit à une prise en charge plus rapide dans un établissement privé et peut choisir son médecin qui se chargera de son suivi complet, contrairement à la prise en charge dans un établissement public. Le confort hôtelier supplémentaire

n'est qu'une partie des avantages que propose une assurance privée mais, sur le plan médical, tous nos patients sont traités de façon identique.

**Quelles sont les valeurs soutenues par l'établissement ?**

**D.D. :** Les valeurs de l'établissement se traduisent dans les activités quotidiennes de ses équipes. Elles passent par la qualité de l'accueil au sens global du terme. Cet accueil est essentiel à toutes les étapes de la prise en charge du patient et dans l'accueil de ses proches et des visiteurs. Ce comportement gravitant autour de la qualité de l'accueil et du confort du patient est une qualité historique des équipes de l'établissement et est, depuis longtemps, instauré dans sa culture.

**Quel est le positionnement de l'établissement sur son territoire de santé ?**

**D.D. :** La Source est une clinique pluridisciplinaire de soins aigus. Elle est la seule clinique romande appartenant à une structure à but non lucratif et dispose donc d'une philosophie de travail unique. Elle est également la plus grande par son nombre de lits. Nous entretenons des compétences de multiples disciplines et souhaiterions poursuivre dans cette optique, et non devenir un établissement spécialisé dans un unique domaine.

**Quelle est la politique de la clinique en matière de partenariats et de coopérations ?**

**D.D. :** La clinique est ouverte à tous types de partenariats auprès d'acteurs publics ou privés. Je suis personnellement un fervent défenseur de ce type de rapprochements. Notre centre de chirurgie robotique en est le parfait symbole. La Source supporte, seule, les coûts d'exploitation d'un robot chirurgical également utilisé par le CHUV. À l'avenir, nous pourrions envisager des partenariats entre structures privées, notamment dans le cadre de l'achat mutualisé d'un équipement particulièrement coûteux.

**Avec quels établissements entretenez-vous le plus de liens ?**

**D.D. :** La clinique est particulièrement proche du CHUV, notre établissement de référence. Nous maintenons également des échanges réguliers avec la Clinique Générale à Genève dont le profil est similaire à notre établissement. De plus, outre ces relations formelles, nos praticiens ont des contacts très réguliers avec leurs confrères d'autres établissements. Nos médecins étant indépendants, nous ne maîtrisons pas leurs collaborations, bien heureusement.

**Faites-vous face à des problèmes de recrutement pour certaines activités ?**

**D.D. :** Nous rencontrons les mêmes pénuries chroniques de personnel qui touchent tous les établissements suisses. Ces difficultés sont essentiellement liées au personnel du bloc opératoire et des soins intensifs. Malgré un large bassin de recrutement, la demande dépasse l'offre du marché et la clinique doit se montrer créative et proposer de bonnes conditions salariales et sociales aux candidats, tout en leur assurant une certaine dynamique de travail.

### **La clinique appartient-elle à un ou plusieurs réseaux ?**

**D.D. :** La Source est membre de l'Association vaudoise des cliniques privées, de l'Association Suisse des Clinique Privées et du réseau SLH (Swiss Leading Hospitals) regroupant 22 cliniques indépendantes du territoire suisse. Elle est également impliquée dans d'autres associations des établissements hospitaliers vaudois, latins, suisses, etc.

### **Vous êtes le seul établissement disposant d'une école en soins infirmiers. Quel avantage tirez-vous de cette situation ?**

**D.D. :** Notre image bénéficie, grâce à cette école, d'un capital sympathie très important car elle témoigne de l'investissement sur l'avenir fait par la clinique. Néanmoins, nous ne souhaitons pas faire de cette école le vivier exclusif de l'établissement. Certes, les professionnels qui en sont issus sont particulièrement bien formés, mais nous souhaitons que ces jeunes profils acquièrent de l'expérience à l'extérieur avant d'intégrer notre établissement. Aussi, nous encourageons les diplômés à s'orienter vers un parcours en établissement universitaire ou vers d'autres structures. Nous ne sommes également pas privilégiés en matière de recrutement et rencontrons les mêmes difficultés que d'autres établissements. Face aux besoins grandissants en matière d'effectifs, nous tentons d'adapter notre offre et accueillons, au sein de l'école, 10% d'étudiants supplémentaires chaque année. Ainsi, nous ne rencontrons aucune difficulté de recrutement concernant le secteur infirmier.

### **Vous servez-vous de la haute compétence des écoles hôtelières de Lausanne pour parfaire les prestations de l'établissement ?**

**D.D. :** Nous accueillons des stagiaires de ces écoles hôtelières au sein de nos services dédiés. Notre directrice hôtelière étant, elle-même, issue de l'Ecole Hôtelière de Lausanne, nous maintenons des projets réguliers avec cette école et ses étudiants. Cependant, nous n'alimentons aucun partenariat formalisé.

### **Pouvez-vous nous présenter la Fondation La Source ?**

**D.D. :** Cette Fondation puise ses origines dans la première école de garde-malades laïque au monde créée par Valérie de Gasparin. Cette dernière a en effet permis la création de cette Fondation, qui a pour mission d'assurer la pérennité tant de l'Ecole de garde-malades devenue aujourd'hui l'Institut et Haute Ecole de Santé La Source que de la Clinique de La Source. Le conseil de cette Fondation est composé de 10 membres, dont le président. La Fondation valide les grandes lignes de développement de la clinique apporte son soutien dans le cadre d'investissements stratégiques et laisse aux Directions de l'Ecole et de la clinique une grande liberté sur le plan opérationnel.

### **Votre établissement a été profondément transformé sous la direction de votre prédécesseur et d'autres opérations sont actuellement en cours. Quels sont les projets de la clinique pour les cinq prochaines années ?**

**D.D. :** Nous profitons de la réfection de la façade nord et de l'entrée de l'établissement pour repenser notre concept d'accueil ainsi que les circulations internes et externes des patients afin de les optimiser.

Etant située en centre-ville et ayant épuisé ses réserves foncières, la clinique n'a plus aucune possibilité d'extension. Dans ce contexte, nous devons définir le meilleur moyen d'utiliser l'espace dont nous disposons.

### **Quels éléments vous permettent-ils de développer une vision du fonctionnement de la clinique à moyen et long termes ?**

**D.D. :** Nous ne pouvons développer une vision claire de l'évolution de notre établissement que pour les trois prochaines années. Je suis convaincu qu'il est impossible pour nous de prévoir l'avenir avec certitude. En tant que dirigeant, je ne peux que préparer mon établissement aux évolutions du marché. Des forces politiques que nous ne maîtrisons pas peuvent nous conduire à abandonner certaines activités, notamment dans le cadre de l'hyperspécialisation des sites. Les trois à cinq prochaines années seront déterminantes pour nous présager clairement les activités que nous pourrions exercer à l'avenir. Nous opérons une concentration des compétences, assurons la prise en charge de pathologies spécifiques et démontrons que notre établissement dispose de la taille critique et d'une qualité de prise en charge dans des domaines hautement spécialisés. Ces enjeux ne sont pas hôteliers ou mercatiques mais purement politiques.

### **Quelles performances espérez-vous pour votre établissement ?**

**D.D. :** En tant que défenseur du libéralisme dans l'économie et de la médecine libérale, je souhaite que la clinique maintienne son plateau technique de pointe avec les meilleurs équipements et le meilleur personnel. Ces éléments sont les seuls outils dont dispose l'établissement pour maintenir son attractivité auprès des praticiens les plus compétents. D'autres groupes attirent les médecins par des contrats garantissant une exclusivité plus ou moins prononcée, voire en les salariant. Je ne considère pas que cette approche soit la bonne. Les équipes les plus performantes sont créées lorsque leurs membres collaborent naturellement et non pas parce qu'ils y sont contraints par un contrat.

### **Quelle est votre vision du système de santé du XXI<sup>e</sup> siècle ?**

**D.D. :** Les nouvelles technologies sont un élément fascinant impactant de manière très prononcée la pratique médicale tout en accompagnant son évolution future. La médecine de demain sera bien plus intégrée, avec une pluridisciplinarité accrue dans la prise en charge. Le patient et sa pathologie seront traités par un réseau global mettant en place tous les éléments nécessaires à l'efficacité et l'optimisation du traitement.